

Checkliste für geplante Unternehmensübernahme

Die Übernahme eines Unternehmens sollte strategisch angegangen und frühzeitig geplant werden. Je besser man das Unternehmen, aber auch sich selbst kennt, desto höher sind die Chancen auf eine erfolgreiche Übernahme. Was müssen Sie alles beachten? Wir haben die wichtigsten Punkte für Sie in Fragen zusammengefasst.

1. Erste Gedanken vertiefen

Bevor es an die Übernahme geht, gibt es ein paar Eckpunkte, zu denen Sie sich intensiv Gedanken machen sollten.

- Warum wird das Unternehmen übergeben?

- Welches Image hat das Unternehmen?

- Seit wann sucht man eine Nachfolgerin bzw. einen Nachfolger?

- An welchen Umständen scheiterte bisher die Übergabe?

- Ist mit Widerständen aus der Unternehmerfamilie zu rechnen? Ja Nein

- Werden Sie den Betrieb alleine oder mit Partner/-in übernehmen?

- Wie wird die künftige Eigentümerstruktur aussehen?

- Wer wird die Geschäftsführung übernehmen?

- Erfüllen Sie die rechtlichen Voraussetzungen einer Übernahme (Zulassung/Erlaubnis)? Ja Nein

- Sind Ihre fachlichen und kaufmännischen Qualifikationen ausreichend? Ja Nein

- Haben Sie unternehmerische und branchenspezifische Erfahrung? Ja Nein

- Wie stehen Ihr Partner bzw. Ihre Partnerin und Ihre Familie zur geplanten Übernahme?

2. Potenzial analysieren

Was bringt das Unternehmen an Kundinnen und Kunden mit? Wie werden sie angesprochen? Und wie lässt sich das Unternehmen in Zukunft vielleicht noch besser vermarkten? Machen Sie sich ein Bild darüber, welches Potenzial das zu übernehmende Unternehmen mit sich bringt.

- Wer sind die Kunden/Kundinnen des Unternehmens?

- Gibt es einen festen Kundenstamm? Ja Nein

- Wie sieht die Kundenstruktur aus?

- Liegt eine Kundenzufriedenheitsanalyse vor? (Empfehlungsgeschäft?) Ja Nein

- Sind die Kunden/Kundinnen eher preis- oder qualitätssensitiv?

- Verliert das Unternehmen nach der Übergabe Kunden (pers. Beziehungen zu Inhaber/-in und Geschäftspartner/-in, wettbewerbsrelevante künftige Tätigkeit des Inhabers/der Inhaberin)?

- Wie groß ist das Neukundenpotenzial?

- Welche Kundensegmente möchten Sie angehen?

- Welche Möglichkeiten sehen Sie, neue Märkte zu erschließen?

- Wie groß ist das aktuelle und zukünftige Marktvolumen?

- Wie erfolgen Marketing und Vertrieb?

3. Konkurrenz analysieren

Wie sieht es in der Branche und wie mit dem Wettbewerb aus? Der Blick über den Tellerrand hinaus hilft dabei, den Markt zu bewerten und die Perspektiven des zu übernehmenden Unternehmens besser einzuschätzen.

- | | | |
|---|----|------|
| ▪ Ist das Unternehmen wettbewerbsfähig? | Ja | Nein |
| ▪ Welche Konkurrenz hat das Unternehmen aktuell? | | |
| ▪ Wie schätzen Sie die künftige Konkurrenzsituation ein und mit welchen Entwicklungstendenzen ist zu rechnen? | | |
| ▪ Sind die Zukunftsprognosen für die Branche positiv? | Ja | Nein |
| ▪ Welche Veränderungen werden auf die Branche zukommen? | | |
| ▪ Welche Markteintrittsbarrieren hat die Branche? | | |
| ▪ Wie ist die Bonität der Branche? | | |
| ▪ Welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz? | | |
| ▪ Welche Kundenbedürfnisse befriedigt das Unternehmen besser als die Konkurrenz? | | |

4. Status quo bewerten

Jetzt geht es ans Eingemachte. Wie ist das zu übernehmende Unternehmen aufgestellt? Was sprechen die Zahlen und gibt es eine Unternehmenskultur. Ein Blick hinter die Kulissen schafft Klarheit und gibt Sicherheit.

- | | | |
|--|----|------|
| ▪ Liegen Bilanzen, Gewinn- und -Verlust-Rechnungen bzw. Einnahmen-Überschuss-Rechnungen der letzten Jahre vor? | Ja | Nein |
| ▪ Wie sieht die aktuelle Ertragslage aus? | | |
| ▪ Wie hoch sind Forderungen und Verbindlichkeiten? | | |
| ▪ Wie hoch sind Gehalt und sonst. Leistungen an den Unternehmer? | | |
| ▪ Über welche immateriellen Werte verfügt das Unternehmen (gewerbliche Schutzrechte, Urheberrechte, Nutzungsrechte)? | | |
| ▪ Wie hoch ist der Kundenbestand? | | |
| ▪ Welche Umsätze lassen sich bei realistischer Einschätzung der Marktlage realisieren? | | |
| ▪ Wie hoch ist die Wertschöpfung je Mitarbeiter? | | |
| ▪ Wie hoch ist die Kapazitätsauslastung? | | |
| ▪ Welches Expansions- und Optimierungspotenzial sehen Sie? | | |
| ▪ Wie sind Zahlungsmodalitäten und Zahlungsmoral des Unternehmens und der eventuellen Geschäftspartner? | | |
| ▪ Welche Bonität hat das Unternehmen laut Firmenauskunft verschiedener Ratingagenturen? | | |
| ▪ Passen Unternehmensleitbild und Unternehmenskultur zu Ihren Vorstellungen? | Ja | Nein |

5. Die Unternehmensorganisation beurteilen

Ein Blick auf die Organisation des Unternehmens zeigt, ob das Potenzial der vorhandenen Organisation auch wirklich voll ausgeschöpft werden kann – oder wo es vielleicht noch Optimierungsbedarf gibt.

- | | | |
|--|----|------|
| ▪ Gibt es Stellenpläne mit klaren Regelungen von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen, Vertretungen? | Ja | Nein |
| ▪ Bestehen Kooperationen? | Ja | Nein |
| ▪ Werden Zuträger/-innen oder Untervermittler/-innen beauftragt? | Ja | Nein |
| ▪ Wie sieht die Aufbauorganisation des Unternehmens aus? | | |
| ▪ Wie sind Betriebsablauf und Geschäftsprozesse organisiert? | | |
| ▪ Welche Kommunikationstechnik, welche IT, Hard- und Software werden eingesetzt? | | |
| ▪ Handelt es sich bei den Anwendungen um Standard- bzw. Branchenlösungen oder individuelle Anwendungssoftware? | | |
| ▪ Welche Tätigkeiten sind outgesourct und an Dienstleister beauftragt (Buchhaltung, Steuern, Fakturierung, Forderungsmanagement, Marketing, Vertrieb, Webaufttritt, Social Media, Hotline etc.)? | | |

6. Die Betriebs- und Geschäftsausstattung bewerten

Ob sich die Übernahme eines Unternehmens lohnt, macht auch der Blick auf den Bestand deutlich. Hier geht es darum, zu schauen, was das Unternehmen an „harter Währung“ mitbringt – und was das am Ende wert ist.

- Wie ist die technische Ausstattung?
- Wie sind Zustand und Alter von Fahrzeugen, Büroausstattung, EDV?
- Wann stehen welche Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen an?

7. Den Personalposten analysieren

Sicher ist: Bei der Unternehmensübernahme muss der Übernehmer nach § 613a BGB alle Arbeitsverträge weiterführen. Umso wichtiger ist es, den Posten „Personal“ vor der Übernahme ganz genau ins Auge zu fassen.

- Wie ist die Lohn- und Gehaltsstruktur?
- Sind in Arbeitsverträgen oder Betriebsvereinbarungen besondere Regelungen getroffen (Arbeitszeit, Urlaub, Altersversorgung, Firmenfahrzeug, VWL, Sonderzahlungen, Weihnachts-/Urlaubsgeld, 13. Monatsgehalt usw.)?
- Wie ist die Personalauslastung?
- Benötigen Sie künftig weiteres Personal? Ja Nein
- Wie schätzen Sie die Personalbeschaffung ein?
- Wie stark wird sich der Fachkräftemangel auswirken?
- Wer sind die Mitarbeiter/-innen der 1. und 2. Führungsebene?
- Wer sind die Mitarbeitenden an weiteren Schlüsselpositionen und besteht Gefahr, dass diese aufgrund der Übernahme kündigen?
- Welche Altersstruktur hat die Belegschaft?
- Sind sowohl erfahrene als auch junge qualifizierte Mitarbeiter/-innen und Nachwuchskräfte beschäftigt? Ja Nein
- Welche Qualifikationen haben die Mitarbeitenden?
- Existieren Personalentwicklungspläne? Ja Nein
- Wie ist das Betriebsklima (Motivation, Identifikation mit dem Betrieb, Fluktuation, Fehlzeiten, Kooperation, Kommunikation)?
- Gilt das Kündigungsschutzgesetz? Ja Nein
- Gibt es einen Betriebsrat? Ja Nein
- Bestehen Beschäftigungsverhältnisse mit Familienangehörigen? Ja Nein

8. Die Infrastruktur bewerten

Standort und Räumlichkeiten des zu übernehmenden Unternehmens können ein wichtiges Erfolgskriterium sein. Wer sich ein klares Bild von der unternehmerischen Infrastruktur macht, hat ein Kriterium mehr an der Hand, wenn es um Zusage oder Absage geht.

- Wer ist Eigentümer/-in und Vermieter/-in der Räume?
- Ist der Standort langfristig gesichert (Mietdauer)? Ja Nein
- Wie hoch ist die monatliche Miet-/Pachtbelastung?
- Sind Miete und Gebäudenebenkosten angemessen? Ja Nein
- Sind Umbauten oder Renovierungen notwendig? Ja Nein
- Wer übernimmt die Kosten?
- Sind die Gebäude für die Zwecke des Unternehmens geeignet (Zustand, Zuschnitt, Größe, Ausstattung, Parkplätze)? Ja Nein
- Erfüllt der Betrieb alle gesetzlichen Vorschriften (Baurecht, Umwelt, Arbeitsstättenverordnung, Unfallschutz u.a.)? Ja Nein
- Haben absehbare Infrastrukturänderungen Auswirkungen auf den Standort? Ja Nein
- Wie gut ist die Lage?
- Besteht eine gute Verkehrsanbindung am Standort? Ja Nein
- Ist der Betrieb gut sichtbar und erreichbar? Ja Nein
- Sind die Räumlichkeiten für Kunden attraktiv und für Mitarbeiter motivierend? Ja Nein
- Wie ist die Umgebungsbebauung und -nutzung?
- Gibt es Beeinträchtigungen (Lärm, Schmutz etc.) oder Einschränkungen für Ihr Unternehmen oder für Ihre Nachbarschaft? Ja Nein
- Ist mit Altlasten auf dem Grundstück zu rechnen? Ja Nein
- Sind Expansionen am Standort möglich? Ja Nein

9. Das Unternehmen bewerten

Vier Augen sehen mehr als zwei. Besonders wenn es um die Bewertung des Unternehmens geht, sollten Sie ganz genau hinschauen. Damit Sie wissen, ob sich die Übernahme am Ende auch in dieser Hinsicht lohnt.

▪ Liegt eine unabhängige Unternehmensbewertung vor?	Ja	Nein
▪ Welche Vermögenspositionen werden übernommen und wie sind sie realistisch zu bewerten?		
▪ Sind Kaufpreis bzw. Miete/Pacht angemessen?	Ja	Nein
▪ Ist im Kaufpreis ein (angemessener) Firmenwert enthalten?	Ja	Nein
▪ Welche Zahlungsmodalitäten haben Sie vereinbart?		
▪ Ist ein Teil des Kaufpreises an die künftigen Erträge gekoppelt?	Ja	Nein
▪ Wie hoch sind die Kosten der Übernahme (Gebühren, Eintragungen, An-/Ummeldungen, Beratungskosten, erforderliche Neuinvestitionen)?		
▪ Wie viel Eigenkapital ist vorhanden/erforderlich?		
▪ Ist eine Finanzierung über Kreditinstitute erforderlich?	Ja	Nein
▪ Können öffentliche Finanzierungsmittel und Zuschüsse in Anspruch genommen werden?	Ja	Nein
▪ Welche Sicherungsmöglichkeiten für aufzunehmende Kredite bestehen?		
▪ Kann der Kapitaldienst geleistet werden?	Ja	Nein

10. Das (Steuer-)Rechtliche klären

Bei einer Übernahme hat auch das Finanzamt ein gewichtiges Wort mitzureden. Je besser die steuerrechtlichen Aspekte im Vorfeld geklärt sind, desto eher sind späte Erkenntnisse vom Tisch.

▪ In welcher Form erfolgt die Übernahme (Kauf, Pacht, Miete, Rente, Schenkung/Erbschaft)?		
▪ Wie hoch sind ggf. Abfindungszahlungen an weichende Erben?		
▪ Welche Rechtsform hat der Betrieb und welche Rechtsform werden Sie wählen?		
▪ Soll der Name fortgeführt werden (HR-Eintragung notwendig)?	Ja	Nein
▪ In welche Verträge steigen Sie durch den Unternehmerwechsel ein (Miet-/Pacht-/Kauf-/Leasingverträge)?		
▪ Können Verträge übernommen werden (Lizenzen, Vertretungen)?	Ja	Nein
▪ Müssen Pacht-, Darlehens- oder Versicherungsverträge geändert oder neu verhandelt werden?	Ja	Nein
▪ Müssen Verträge und Vereinbarungen mit Kunden neu verhandelt werden (z.B. Datenschutzerklärung)?	Ja	Nein
▪ Wurden im Betrieb Pensionsrückstellungen gebildet?	Ja	Nein
▪ Welche Pensionszusagen sind zu erfüllen bzw. können geklärt, bereinigt oder ausgelöst werden?		
▪ Welche Beratungsleistungen werden Sie in Anspruch nehmen?		
▪ Wen beauftragen Sie für die Unterstützung Ihrer Übernahme: Steuerberater/-in, Wirtschaftsprüfer/-in, Rechtsanwalt/Rechtsanwältin, Notar/-in, Unternehmensberater/-in?		
▪ Wurde eine Betriebsprüfung des Finanzamts durchgeführt?	Ja	Nein
▪ Wie hoch ist die anfallende Steuerbelastung?		
▪ Liegen Unbedenklichkeitsbescheinigungen von Finanzamt, Sozialversicherung und Berufsgenossenschaft vor?	Ja	Nein
▪ Wie hoch waren Abschreibungen in den vergangenen Jahren?		
▪ Werden mit der Übergabe stille Reserven aufgedeckt?	Ja	Nein
▪ Welche Haftungsthematiken kommen auf Sie zu (Steuerschulden, Löhne und Gehälter, nicht eingezahlte Stammeinlagen, Ruhegeldzusagen etc.)?		
▪ Bestehen Vereinbarungen mit dem Vorgänger/der Vorgängerin?	Ja	Nein

11. Die Probe aufs Exempel machen

Zumindest in der Theorie sollten Sie die Übernahme einmal gedanklich durchspielen. Dann wird auch in der Wirklichkeit am Ende alles ohne Wenn und Aber über die Bühne gehen.

▪ Wann soll die Übernahme erfolgen?

▪ Liegt ein Businessplan mit Gründungs- bzw. Fortführungskonzept vor?	Ja	Nein
▪ Ist ein kontinuierlicher Übergang gewährleistet (Einarbeitung, Vorstellung bei Geschäftspartnern)?	Ja	Nein
▪ Arbeitet der Inhaber nach Übernahme als Arbeitnehmer oder Berater für das Unternehmen?	Ja	Nein
▪ Haben Sie Vorsorgemaßnahmen für sich und Ihre Familie getroffen (Altersvorsorge, Testament, Vollmachten, Verfügungen, Verträge)?	Ja	Nein
▪ Haben Sie für einen eventuellen Krankheitsfall vorgesorgt?	Ja	Nein
▪ Existiert ein Notfallplan (s. Checkliste Notfallplan) für den Betrieb (Fortführung der Geschäfte, Vollmachten, Weisungen, Zugriffs- und Zugangsmöglichkeiten, Kontaktadressen, wichtige Verträge und Urkunden)?	Ja	Nein